

马云说：心中有敌，天下皆为你敌人；
心中无敌，无敌于天下！

| 高 大◎著

男人的长相往往和他的才华成反比。

永远要把对手想得非常强大，哪怕他非常弱小，你也要把他想得非常强大。

无敌马云

· 014035292

K825.38
356

无敌马云

下一个比尔·盖茨就是马云

高大 著



中国商业出版社



北航

C1715198

K825.38
356

图书在版编目 (CIP) 数据

无敌马云 / 高大编著. -- 北京 : 中国商业出版社,
2014.1

ISBN 978-7-5044-8342-3

I. ①无… II. ①高… III. ①电子商务—网站—企业管理—经验—中国 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第292750号

责任编辑 张新壮

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京中印联印务有限公司

* * * *

710 × 1000毫米 16开 17.25印张 240千字

2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

定价: 35.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

| 马云说——

“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝对大部分人是死在明天晚上，所以每个人都不要放弃今天。

男人的长相往往和他的才华成反比。

永远不要跟别人比幸运，我从来没想到我比别人幸运，我也许比他们更有毅力，在最困难的时候，他们熬不住了，我可以多熬一秒钟、两秒钟。

人要有专注的东西，人一辈子走下去挑战会更多，你天天换，我就怕了你。

记住，关系特别不可靠，做生意不能凭关系，做生意也不能凭小聪明。

80年代的人不要跟70年代、60年代的人竞争，而是要跟未来，跟90年代的人竞争，这样你才有赢的可能性。

免费是世界上最昂贵的东西。所以尽量不要免费。等你有了钱以后再考虑免费。

“

判断一个人、一个公司是不是优秀，不要看他是不是从哈佛或斯坦福毕业的，不要判断里面有多少名牌大学毕业生，而要判断这帮人干活是不是像发疯一样，看他每天下班是不是笑眯眯地回家。

诚信绝对不是一种销售，更不是一种高深空洞的理念，它是实实在在的言出必行、点点滴滴的细节。

永远要把对手想得非常强大，哪怕他非常弱小，你也要把他想得非常强大。

创业时期千万不要找明星团队，千万不要找已经成功过的人。创业要找最适合的人，不要找最好的人。

永远记住每次成功都可能导致你的失败，每次失败好好接受教训，也许就会走向成功。

所有的创业者应该多花点时间，去学习别人是怎么失败的。

看见10只兔子，你到底抓哪一只？有些人一会儿抓这只兔子，一会儿抓那只兔子，最后可能一只也抓不住。机会太多，只能抓一个。

每次打击，只要你扛过来了，就会变得更加坚强。我总是想明天肯定会倒霉，一定会有更倒霉的事情发生，那么明天真的有打击来了，我就不会害怕了。你除了重重地打击我，又能怎样？来吧，我都扛得住。

最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间。”

马大侠的“神逻辑”

马云无疑是一个奇人。

他家境普通，没有殷实的家底，没有显赫的背景，几乎是白手起家；他长相普通，甚至有些“奇怪”，“海拔”也不高，曾用“男人的长相往往和他的才华成反比”这句话来揶揄自己；他天资并不出众，数学考过个位数，高考三次，才勉强考入杭州师范学院；他的创业之路也并不平坦，30出头的他，也曾扛过麻袋，发过传单，挨家挨户陪笑推销。

但就是这样一个再普通不过的人，却取得了令人瞠目结舌的成就。

不到40岁，马云就被“世界经济论坛”评为全球100位未来领袖之一；他几乎单枪匹马，就将中国企业提前十年带入电子商务时代；他创办的“淘宝网”在短短三年时间就成为亚洲最大的购物网站，并在2013年的11月11日创下单日交易额350亿的惊人纪录；他的财富和名誉与日俱增，而难得的是，他不到50岁就宣布卸任，并积极投身公益和慈善事业，其博大的胸襟不得不令人由衷赞叹。

这些就是马云吗？

——还远远不够！

他身在商界，却有着浓浓的“江湖气概”。他热爱武侠文化，有着“侠之大者为国为民”的豪气。他自号“风清扬”，还要求他的员工也起个武侠小说里的“花名”，阿里巴巴的五大业务被称为“达摩五指”。他的办公室叫

“桃花岛”，会议室叫“光明顶”，连洗手间都叫“听雨轩”。

他是中国的“互联网之父”，更总希望人们叫他“太极拳师”。他年轻时就在西湖边上和老太太打太极拳，2009年还专门拜师学艺，退休后更是“拉拢”李连杰开起了太极馆。他不光打太极，还从太极中悟出了经营企业的奥秘。他曾说：“阴和阳，物极必反，什么时候该收，什么时候该放，什么时候该化，什么时候该聚，这些东西跟企业管理是一模一样的。”

他是集威严与权力于一身的CEO，却也敢在自己的员工面前“扮丑”搞怪。2009年的阿里巴巴十周年晚会，他一身朋克装扮，造型搞怪，头戴鸡冠，顶着白色假发，一出现便震惊满场，随后引起数万人欢呼大笑。虽然唱功被指一般，但他的“白发魔女”造型却令在场的每个人终生难忘。

他不是电影明星，但每次上电视却比明星还受关注。他曾是《赢在中国》的“毒舌”评委，语出惊人却总能让人醍醐灌顶。他的演讲曾多次被电视直播，每一次都能令观众听得热血沸腾。他被誉为“口才帝”，他不爱讲官话、套话，他爱讲真话、实话，他不会讲漂亮话，可他的话有很多人爱听，尤其是心怀梦想的年轻人，他们甚至把他的话打印下来，贴在墙上，奉为座右铭。

马云是奇特的，是多变的，是出人意表的，是总能带给人惊奇的。马云是睿智的，是狡猾的，是笨拙的，是偏执的，是疯狂的，是无敌的。马云的过人之处，在于他将一些人人会讲的大道理统统做到了；马云的独特之处，在于他跳脱了一个唯利是图的商人形象，成为了一个时代的独特象征。马云是一个创造时代的传奇商人，也是一个被时代创造的商人传奇。

翻开本书，你不仅可以了解马云传奇的奋斗历程，还可以领悟到马云独特的为人哲学；通过本书，你不仅可以知道一代“经营之神”的“神逻辑”，还可以感受他那幽默而又无比犀利的口才秘密。

马云的成功可能无法复制，但他的奋斗值得每一个人参考。

► CONTENTS 目录 ►

做人篇 “狂人” 马云的“野蛮” 奋斗

第一章	有个“疯子” 叫马云 / 3
一个商界奇人的	清醒自知，别太把自己当回事 / 7
“野蛮生长”	敢走“野路子”，才能赚大钱 / 10
	小聪明干不过“傻坚持” / 13
	马云与普通商人的区别 / 16
	牛人无非就是有想法，不盲从 / 19
	十几年前，他们都选择了“不买房” / 22
第二章	给梦想一个机会，给自己一个机会 / 26
勇敢选择一条	有胆识，才能在危险中创造机遇 / 29
“少有人走的路”	保持“异类”，保持与众不同 / 32
	激情不值钱，持久的激情才值钱 / 35
	不光“嘴硬”，心更要硬 / 39
	坚持不下去的时候，再坚持一下 / 42
	今天很残酷，明天更残酷，后天很美好 / 44
	我们的征途是星辰大海 / 47

第三章	敢于对自己的“口出狂言”负责 / 51
马云凭什么这么“狂”	要想别人相信，先要自己相信 / 54
	狂妄的人一般都有狂妄的资本 / 57
	“淘宝”的强势反攻 / 60
	说狂话，也不必总以“我”为中心 / 63

第四章	只要我不死，我就会继续战斗 / 67
没有谁更幸运，	耐得住寂寞，才能守得住繁华 / 70
只有谁更坚持	和兔子比速度，和乌龟比耐心 / 73
	不要怕质疑，没有质疑才可怕 / 76
	我怀疑过自己但从没怀疑过信念 / 79
	有人越受打击就越强大 / 82

经营篇 当之无愧的“经营之神”

第五章	像养孩子一样经营企业 / 87
马云凭什么这么牛——	创业拼的是预见力，不是瞎折腾 / 90
眼光、胸怀、实力，	赚小钱还是成大业，眼光决定一切 / 93
一样不能少	想要养大鱼，就得会“放水” / 96
	梦想很“丰满”，现实很“骨感” / 99
	本来帮别人赚钱，一不小心就自己赚了大钱 / 102
	马云的成功可以复制？ / 105

第六章	不要等到天凉了，才准备过冬 / 108
危机，就是度过危险，	时代变了，你若不变就得死 / 111
迎来时机	活下去才是硬道理 / 115
	干一行，就必须成为一行的专家 / 118
	别还没站稳，就去跟对手死磕 / 121
	多想想怎么失败的，别总想如何成功 / 124
第七章	阿里巴巴与“十八罗汉” / 128
看马云如何用人——	唐僧师徒是最完美的团队 / 131
发现、考察、信任	别把飞机引擎装在拖拉机上 / 134
	用人的最大突破在于信任 / 137
	“挖墙脚”在这儿不好使 / 140
	永远不要低估年轻人的力量 / 143
	跟在他身后的，是一群快乐的“疯子” / 146
	我们不要“小白兔”，我们要的是“猎犬” / 149
第八章	风暴一旦过去，天就渐渐变亮 / 153
是“马大忽悠”，	他的演讲总是“正能量爆棚” / 156
还是激励大师	只要信念不倒下去 / 159
	马云是怎么给他的员工“洗脑”的 / 162
	给员工定一个“跳起来够得着”的目标 / 165
	“穷开心”也能笼络人心 / 168
	有凝聚力，才能提升团队的战斗力 / 171

口才篇 语不惊人死不休的“口才帝”

第九章 用一句话点出问题所在 / 177

- 精辟——话不多，** 说话说到点子，办事不掉链子 / 181
- 但句句说在点子上** “就这么办！”——说话果断，一言九鼎 / 184
- 说话突出主题，才能有的放矢 / 187

第十章 舌尖上的“犀利哥”马云 / 191

- 犀利——** 如今，有个敢讲真话的公众人物不容易 / 194
- 既能“语出惊人”** 如果马云去主持《实话实说》 / 197
- 又能“一针见血”** 一针见血，不给人留情面 / 200
- 沉默有时是最犀利的反驳 / 203
- 有霸气，不外露 / 206

第十一章 “高手过招，点到为止”，暗示比直言更有效 / 209

- 委婉——貌似直率，** 和颜悦色地说，不声不响地赢 / 212
- 其实句句都拐着弯** 耿直的马云也懂得拿捏“尺度” / 215
- 暗示比明说更能说服人 / 218
- 不会拒绝会给你带来很多痛苦 / 221

第十二章 说老实话，才能打动老实人 / 225

- 朴实——说话越低调，** 有傲骨，但绝不盛气凌人 / 228
- 地位越显高** 坦率说“不懂”，好过“装13” / 231

大人物也要学会说“软话” / 234

有才华又谦虚的人，很难不成大事 / 237

第十三章 “马大忽悠”的急智问答 / 241

睿智——心里有数，马云给新员工的“下马威” / 244

才能嘴上有谱 说服别人是一门很玄妙的学问 / 247

用事实说话，不如用“数字”说话 / 251

“留白艺术”——说三分话，让别人想去 / 254

看马云如何做好“危机公关” / 258

做人篇

“狂人”马云的“野蛮”奋斗

“才主资理”的人青界商个一

第一章

一个商界奇人的“野蛮生长”

有个“疯子”叫马云

人要先学会承受，才能学会成长。

如果一个人的人生道路太过于一帆风顺，就会缺乏对失败的免疫功能。如果一个人从未受过什么委屈，那么他就不可能拥有博大的胸怀。

马云说：“男人的胸怀是委屈撑大的，受的委屈越多，胸怀就越大。”今天的马云之所以能够荣辱毁誉不上心，和他创业以来受到的委屈是分不开的。

马云开始创立“中国黄页”时，中国人根本还没听说过互联网，哪里会相信他？他甚至成了别人眼中的“骗子”、“疯子”。马云当时心中的委屈、创业道路的艰难可想而知。

他受到的委屈不仅仅是误解，还有欺骗。1995年，有几个自称是深圳大老板的人找到马云，说自己愿意出资两万元，做“中国黄页”的代理商。这简直让马云喜出望外，因为当时的中国黄页正处于资金困境之中，“深圳大老板”对马云来说无疑是“大救星”。

于是马云毫无保留地将中国黄页的核心模式和机密技术全部和盘托出，并且派出技术人员亲赴深圳指导，帮助他们建立系统。中国黄页细致周到的服务，让深圳大老板很是满意，他们对就要返回杭州的马云说：“我们三天后就到杭州签合同！”可是这份合同马云至今也没有等到，而更可恨的是，这几位深圳老板已经成立了自己的公司，拿出来的东西和马云的中国黄页一模一样——这简直就是当头棒喝，马云说：“当时真的受不了，但我还是

把它扛下来了。”

后来，互联网成了社会热点，马云的“中国黄页”蓬勃发展，厄运却没有就此结束。

为了在竞争中不致你死我伤，1996年的3月，马云和当时最大的竞争对手——注册资本三个亿，又拥有非常好的社会和政府资源的杭州电信合并，对方占70%股份。但两家终究不是同路人，不久之后，问题就暴露出来了。杭州电信急于利用中国黄页来赚大钱，而马云则认为做互联网公司就如培养自己的小孩，不到时候不能够挣钱。双方分歧日益加深，资本和权势高的一方自然拥有决定权。

马云觉得委屈，心里觉得不甘。但是，最后他还是硬起心肠，将自己当时拥有的21%的中国黄页股份送给了一起创业的员工，内心无比激愤地离开了重组后的“中国黄页”。

虽然这是马云创业以来最大的一次失利，但是马云从来没有为那次失败而掉泪。马云说：“这些事太多太多。每次打击，只要你扛过来了，就会变得更坚强。我又想，通常期望值越高，结果失望越大，所以我总是想明天肯定更倒霉，一定会有更倒霉的事情发生，那么明天真的有打击来了，我就不会害怕了。你除了重重地打击我，又能怎么样？来吧，我能够扛得住。抗打击能力强了，真正的信心也就有了。”

经受各种挫折、失败的委屈，是每个人必须面对的考验。有的人被委屈所困扰和折磨，以致怨天尤人，甚至自暴自弃；有的人则善于用委屈撑大自己的胸怀，任劳任怨，自强不息。

没有人生来就对委屈有良好的承受力，只有经历了，才会对它产生一定的免疫力。就像得过某些疾病，在身体内就会产生对它的抗体。

战国时，晋国的范氏和中行氏两大家族，准备反叛晋定公。

这时有人出来劝阻他们说，晋定公曾经饱经失败，还曾经流居异国，多次失败已经让他成为一个老奸巨滑的战争高手。就像一个三次摔断了胳膊

的人，尝透了折臂的滋味，被治好以后，已经能从两次三番的折臂中，了解到其中原因和治疗的方法。如果起兵和他斗，可以说一点把握都没有。

这就是有名的“三折其肱”的故事。

正所谓“咬得菜根，百事可做”，越是能够成就大事的人，越是在逆境中得到了足够的锻炼。所以，做人要有一定的承受力，所谓心理承受能力是个体对逆境引起的心理压力和负性情绪的承受与调节的能力，主要是对逆境的适应力、对压力的容忍力、对失败的耐力。有承受力，才会走得更远。

著名作家沈从文先生曾在“文革”中被批斗，每天在历史博物馆打扫女厕所，到干校劳动改造……但，面对如此侮辱，沈先生没有沉沦抱怨。

一次批斗会后，沈从文从自己背上揭下“打倒反动文人沈从文”的标语，仔细看了一遍，道：“那人的书法太不像话了，在我的背上贴这么蹩脚的书法，真难为情！他原应该好好练一练的！”

对于一个上了年纪的文学老人来说，每天负责打扫历史博物馆的女厕所，真是一种侮辱。但沈从文对此却很看得开，他幽默地说：“这是造反派领导、革命小将对我的信任，虽然我政治上不可靠，但道德上可靠……”

终于，十年浩劫过去，垂垂老矣的先生得到了平反。1978年，全国第四次文代会后，沈家从门庭冷落又回到门庭若市，重新评价其文学成就的文章也屡见报端，一度盛传他将被提名为诺贝尔文学奖候选人。对此沈从文表现出宠辱不惊的平静，他淡然地说：“那都是些过时了的东西，不必再提起它。”

庄子曾言：“举世誉之而不加劝，举世毁之而不加沮。”真正的智者，即使全世界对他都赞誉有加，他也不会自傲；即使全世界的人都诽谤侮辱他，他也不会沮丧。这种毁誉不惊的从容淡定，正是人生的一大境界。

当面对人生的灾祸和悲伤时，要学会从容地对待，把委屈羞辱看远些、看开些，怀着乐观精神忍受过了，好事也就跟着来了。